

# **ANALISIS PENGARUH *JOB SATISFACTION* TERHADAP *EMPLOYEE PERCEIVED SERVICE QUALITY* DAN *AFFECTIVE COMMITMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI RESTORAN HOTEL X**

**Christine Bernice, Vincentia Philfin Thiores, Endo Wijaya Kartika  
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia**

**Abstrak** Perkembangan industri pariwisata di Bali terus mengalami peningkatan, maka persaingan dalam dunia perhotelan menjadi semakin ketat. Oleh karena itu hotel harus memperhatikan sumber daya manusianya untuk menciptakan pelayanan yang lebih unggul. Penelitian ini dilakukan karena masih sedikitnya penelitian mengenai *Employee Perceived Service Quality*. Selain itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel *Job Satisfaction* dan *Employee Perceived Service Quality* yang di penelitian sebelumnya tidak ada.

*Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metode *Partial Least Square* digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian adalah *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*, *Affective Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*, *Job Satisfaction* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*, yang berarti bahwa *Job Satisfaction* harus melalui *Affective Commitment* dahulu yang akan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*.

**Kata kunci** : *Job Satisfaction* , *Affective Commitment*, *Employee Perceived Service Quality*.

**Abstract** The development of tourism industry in Bali is increasing rapidly, in which the competition is also becoming more intense. Therefore a hotel should really pay attention to its Human Resources to develop services that are unique and superior. This research was done because the lack of studies on *Employee Perceived Service Quality*. The purpose of this research is to determine relationships between *Job Satisfaction* and *Employee Perceived Service Quality*.

*Structural Equation Modeling Program* (SEM) with *Partial Least Square* method used in this study. The results are *Job Satisfaction* has a positive and significant effect on the *Affective Commitment*, *Affective Commitment* has positive and significant effect on the *Employee Perceived Service Quality*, and *Job Satisfaction* has negative and not significant effect on the *Employee Perceived Service Quality*, that means *Job Satisfaction* has to make *Affective Commitment* first before it can has a positive and significant effect on *Employee Perceived Service Quality*.

**Keywords** : *Job Satisfaction* , *Affective Commitment*, *Employee Perceived Service Quality*.

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan industri pariwisata di Bali terus mengalami peningkatan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2015, kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali pada Januari 2015 mencapai 301.748 orang, hal ini membuktikan adanya kenaikan sebesar 8.05% dibanding dengan bulan Januari 2014. Dengan meningkatnya wisatawan yang datang ke Bali, maka persaingan dalam dunia perhotelan menjadi semakin ketat. Hal ini dapat dilihat

melalui jumlah hotel bintang 1 sampai dengan bintang 5 yang terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Berdasarkan fakta di atas dapat diketahui bahwa pertumbuhan perhotelan di Bali semakin pesat setiap tahunnya, oleh sebab itu hotel harus mengembangkan pelayanan yang efektif, efisien dan unggul. Dalam hal ini karyawan merupakan aset hotel yang sangat berharga yang harus dikelola dengan baik oleh hotel agar dapat memberikan kontribusi yang optimal.

Listyawardhani (2010, p.1) juga berpendapat bahwa untuk memperoleh kontribusi yang optimal, hotel harus dapat memperlakukan sumber daya manusia sebagai layaknya faktor produksi lainnya yang dimiliki hotel. Oleh karenanya wajib dilindungi dan dipelihara sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi hotel. Salah satu hal yang harus menjadi perhatian utama hotel adalah *Job Satisfaction* para karyawan. Karyawan yang merasa tidak nyaman, kurang dihargai, tidak bisa mengembangkan segala potensi yang dimiliki, maka secara otomatis karyawan tidak dapat memberikan pelayanan yang optimal (Riswanto, 2013, p.2).

Menurut Luthans (2006, p.243) *Job Satisfaction* itu sendiri adalah keadaan yang menyenangkan atau emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. *Job Satisfaction* dihasilkan dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik dan seberapa penting pekerjaan yang dilakukan. Dengan adanya *Job Satisfaction* akan mengarah kepada peningkatan komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya (Han *et al.*, 2012, p.110) sehingga demikian dapat dikatakan bahwa *Job Satisfaction* yang diberikan oleh organisasi seperti gaji, pengakuan, supervisi, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang (Luthans 2006, p.243) memberikan kontribusi terbentuknya *Affective Commitment* terhadap organisasi.

Definisi dari *Affective Commitment* itu sendiri menurut He (2008, p. 23) adalah kelekatan emosional yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan *Affective Commitment* yang tinggi akan bekerja lebih keras dan memberikan performa yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan *Affective Commitment* yang rendah. Menurut He (2008, p.42) karyawan yang memiliki *Affective Commitment* terhadap organisasi akan bersedia untuk mengerahkan upaya yang lebih besar atas nama organisasi daripada karyawan yang tidak. Dengan upaya yang lebih besar, maka akan tercipta kualitas pelayanan yang lebih baik. He (2008, p.39) menyatakan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan biasanya dapat diukur berdasarkan persepsi dari seorang pelanggan, namun muncul sebuah argumen baru yang menyatakan bahwa *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* lebih cocok untuk menilai kualitas maupun peran seorang karyawan, sejak sebuah persepsi mempengaruhi sebuah perilaku.

*Employee Perceived Service Quality* adalah evaluasi personal dari dalam diri karyawan terhadap pelayanan yang diberikan kepada konsumen (Slåtten, 2008, p.372). Slåtten (2010, p.320) juga menyatakan *Job Satisfaction* berhubungan positif dengan persepsi karyawan mengenai kemampuan dan tindakan karyawan dalam mengatasi ketidakpuasan konsumen. Tetapi pada studi He, tidak ada hubungan langsung antara *Job Satisfaction* dengan *Employee Perceived Service Quality*. Oleh sebab itu peneliti ingin meneliti lebih dalam mengenai hubungan kedua variabel ini.

Hotel X merupakan hotel berbintang yang berlokasi di Bali. Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan restoran di hotel X sebagai objek penelitian. Pihak dari hotel X sendiri mengaku telah melakukan beberapa usaha untuk menciptakan *Job Satisfaction* bagi karyawan, diantaranya seperti melakukan *outing* setiap tahun, diadakannya perayaan ulang tahun bagi staff setiap bulannya dan diberikan fasilitas olahraga di luar jam kerja.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa karyawan restoran hotel X, melalui wawancara tersebut dapat diketahui bahwa karyawan bangga dapat bekerja di hotel X

karena hotel X telah berdiri sejak lama dan masih bertahan hingga sekarang serta dapat terus memberikan pelayanan yang baik. Para karyawan juga menyatakan telah merasa nyaman dengan lingkungan dan rekan kerja di hotel sehingga karyawan merasa senang bekerja di hotel tanpa adanya tekanan, bagi karyawan dari luar Bali juga diberikan fasilitas tempat tinggal. Selain itu, berdasarkan observasi peneliti saat makan di sana, didapati bahwa karyawan restoran hotel X memberikan pelayanan yang ramah, serta memiliki *menu knowledge* yang baik.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, didapati bahwa karyawan restoran hotel X menunjukkan adanya kecenderungan memiliki *Job Satisfaction*, *Affective Commitment* dan *Employee Perceived Service Quality*.

## TEORI PENUNJANG

### *Job Satisfaction*

Menurut Luthans (2006, p.243) *Job Satisfaction* didefinisikan sebagai keadaan yang menyenangkan atau emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. *Job Satisfaction* dihasilkan dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik dan seberapa penting pekerjaan yang dilakukan. Menurut Hasibuan (2007, p.202) *Job Satisfaction* adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. *Job Satisfaction* karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. *Job Satisfaction* dalam pekerjaan adalah *Job Satisfaction* yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati *Job Satisfaction* dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Menurut Luthans (2006, p.243) ada lima indikator yang dapat mempengaruhi *Job Satisfaction* karyawan, yaitu:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah

Yaitu jumlah bayaran yang diterima karyawan sebagai akibat pelaksanaan kerja. Karyawan menginginkan sistem upah yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Apabila hasil atau imbalan yang didapat karyawan sesuai atau lebih dari yang diharapkan, upah diberikan berdasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan organisasi kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

2. Pekerjaan itu sendiri

Yaitu isi dari pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang. Apabila karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan sesuatu yang berarti, bermanfaat dan penting maka cenderung akan menciptakan *Job Satisfaction*. Selain itu, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik pekerjaan yang dilakukan. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

3. Rekan kerja

Yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Rekan kerja dapat menjadi sumber kepuasan karyawan. Karyawan yang diberi kesempatan berinteraksi satu sama lain cenderung memiliki *Job Satisfaction* lebih tinggi dibanding dengan karyawan yang diberi sedikit waktu untuk berinteraksi, sehingga merasa terisolasi dan tidak menyatu dengan organisasi. Rekan kerja bahkan merupakan sumber

*Job Satisfaction* yang lebih kuat ketika anggotanya memiliki kemiripan dalam nilai-nilai dan perilaku. Berjumpa dengan orang - orang yang memiliki kemiripan menyebabkan bertambahnya rasa persahabatan dan persatuan dalam dunia kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke *Job Satisfaction* yang meningkat.

4. Promosi

Yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan, karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin. Proses kenaikan jabatan yang adil dan dilakukan secara terbuka juga dapat mempengaruhi *Job Satisfaction*.

5. Kepenyeliaan (supervisi)

Yaitu suatu usaha untuk mengkoordinir para karyawan serta menjembatani kesenjangan antara manajemen dan karyawan pelaksana. Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

### ***Affective Commitment***

*Affective Commitment* merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasikan dan melibatkan dirinya dengan organisasi (Han *et al.*, 2012, p.109). *Affective Commitment* ini juga dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki *Affective Commitment* yang tinggi adalah dapat menunjukkan rasa memiliki atas organisasi, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Han *et al.*, 2012, pp.109-110).

Menurut He (2008, p.25) terdapat indikator dari *Affective Commitment*, indikator tersebut adalah :

1. Karyawan senang menghabiskan karir di organisasi

Rasa dimana para karyawan menganggap pekerjaan yang dilakukan bukan hanya sebagai rutinitas semata melainkan melakukan pekerjaan dengan senang hati dan tidak terpaksa serta cenderung memiliki keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi.

2. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain

Karyawan akan membicarakan tentang hal positif dari organisasi kepada setiap orang, dan karyawan tersebut bangga akan hal itu.

3. Karyawan merasa masalah yang dihadapi organisasi adalah masalah karyawan juga

Karyawan sudah memiliki pemikiran bahwa diri karyawan dengan organisasi memiliki hubungan saling ketergantungan yang kuat, sehingga karyawan merasa apa yang menjadi masalah dalam organisasi adalah masalah bersama dan berusaha mencari solusinya.

4. Karyawan merasa mudah beradaptasi saat bekerja di organisasi

Dengan adanya rekan kerja dan lingkungan kerja yang mendukung, karyawan akan merasa memiliki kesamaan nilai dan tujuan sehingga akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

5. Karyawan merasa sangat menyatu secara emosional dengan organisasi

Ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi akan terjadi dengan sendirinya jika dukungan dari organisasi yang sesuai dengan norma, keinginan, dan harapan dapat dirasakan karyawan.

6. Organisasi memiliki makna mendalam bagi karyawan

Karyawan memiliki keyakinan bahwa organisasi mempunyai harapan untuk berkembang serta tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih baik. Karyawan juga memahami dan menghayati budaya serta nilai-nilai dalam organisasi sehingga terciptanya keinginan untuk mewujudkan nilai-nilai tersebut.

7. Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi.

Karyawan merasa memiliki keterlibatan yang tinggi dalam operasional organisasi sehingga karyawan merasa dihargai dan menjadi bagian dari organisasi, hal ini menimbulkan keinginan karyawan untuk selalu berupaya memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha organisasi secara keseluruhan.

### ***Employee Perceived Service Quality***

Kinerja yang diberikan oleh karyawan dapat dinilai atau dilihat dari kualitas layanan yang disampaikan. Oleh sebab itu dalam hal ini *frontline employee* sangatlah penting karena bagian ini lah yang harus berinteraksi dengan para pelanggan dan diharapkan dapat memenuhi berbagai macam permintaan dari para pelanggannya. Menurut He (2008, p.39) kualitas pelayanan yang diberikan biasanya dapat diukur berdasarkan persepsi dari seorang pelanggan, namun muncul sebuah argumen baru yang menyatakan bahwa *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* lebih cocok untuk menilai kualitas maupun peran seorang karyawan, sejak sebuah persepsi mempengaruhi sebuah perilaku. Jadi, *Employee Perceived Service Quality* adalah evaluasi personal dari dalam diri karyawan terhadap pelayanan yang diberikan kepada customer (Slåtten, 2008, p.372).

Menurut He (2008, p.68) ada sepuluh dimensi yang saling melengkapi dan merupakan faktor utama dalam menentukan kualitas pelayanan. Namun dalam perkembangannya, dari sepuluh dimensi yang ada dapat dirangkum menjadi hanya lima dimensi pokok. Lima dimensi kualitas dalam jasa pelayanan dan dari kelima dimensi tersebut kemudian dijabarkan lagi menjadi beberapa indikator (He, 2008, p.69), yaitu :

1. Penampilan fisik dari fasilitas

Penampilan dan penataan fasilitas kerja tidak kalah penting dengan penampilan atau *grooming* dari karyawan dalam membantu karyawan dalam memberikan pelayanan.

2. Penampilan dari karyawan

Penampilan diri merupakan hal mendasar namun sangat penting untuk diperhatikan, bagaimana seorang karyawan bisa menjaga kebersihan dan kerapian diri karyawan masing-masing demi mewujudkan pelayanan yang baik.

3. Usaha karyawan untuk membantu menyelesaikan masalah konsumen

Karyawan harus bisa peduli dengan konsumen. Apabila konsumen menemui masalah, misalnya kebingungan untuk memilih menu makanan karyawan bisa membantu memecahkan masalah tersebut dengan memberikan beberapa saran.

4. Memberikan pelayanan yang tepat sesuai dengan prosedur

Karyawan menjalankan *standard operational procedure* sebagai sebuah kewajiban untuk membantu karyawan menciptakan pelayanan yang baik.

5. Memberikan layanan yang cepat (meminimalkan waktu konsumen untuk menunggu)

Menjadi karyawan yang baik harus bisa memanfaatkan waktu dengan efektif dan efisien. Dengan bergerak cepat dan tidak bermalas-malasan dapat sangat membantu kecepatan penyampaian produk maupun jasa dalam sebuah organisasi.

6. Kesadaran karyawan untuk membantu konsumen

Sebagai seorang karyawan terutama yang bergerak di bidang jasa, kepekaan merupakan hal yang penting. Misalnya apabila melihat tamu yang kebingungan mencari sesuatu atau membutuhkan sesuatu, karyawan dapat langsung menawarkan bantuan bukan hanya memandangi tamu yang kebingungan tersebut.

7. Kesopanan dari karyawan

Kesopanan adalah hal yang sangat penting yang harus diperhatikan di dalam dunia jasa. Tanpa perlakuan yang sopan dari karyawan, konsumen berhak untuk menindaklanjutinya. Kesopanan ini meliputi penggunaan tutur kata yang benar serta tingkah laku yang sesuai pada saat memberikan pelayanan.

8. Kemampuan karyawan untuk menjawab pertanyaan

Penguasaan akan *product knowledge* tidak perlu diragukan lagi kepentingannya. Tanpa *product knowledge*, karyawan akan kesulitan memberikan penjelasan mengenai pertanyaan yang dilontarkan oleh konsumen.

9. Kemampuan karyawan untuk memenuhi kebutuhan konsumen

Sebagai seorang karyawan berkewajiban untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan memastikan bahwa konsumen mendapatkan pelayanan yang baik, serta memperoleh perlakuan yang tepat dan tidak mengecewakan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah kuantitatif eksplanatif yang dimana penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan suatu variabel dengan variabel yang lain untuk menguji suatu hipotesis. Penelitian eksplanatif dilakukan terhadap sampel dan hasil penelitian tersebut dapat digeneralisasikan terhadap populasinya (Bungin, 2001, p. 51).

### **Populasi dan Sampel**

Pada penelitian ini teknik pengambilan sampel yang akan dilakukan adalah sampling sensus. Pengertian dari sampling sensus menurut Sugiyono (2008, p.122) adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan karena jumlah populasinya sedikit (terbatas) sehingga tidak memungkinkan untuk menggunakan sampel. Maka sampel yang digunakan untuk diuji dan dianalisis adalah 30 orang karyawan tetap *food and beverage service* hotel X.

### **Jenis Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2008, p. 129). Dalam hal ini, peneliti mencari dan mengumpulkan sendiri data yang dibutuhkan melalui proses *pre-survey* dan penyebaran kuesioner kepada responden, serta melakukan wawancara secara langsung demi mendapatkan data yang diinginkan.

### **Metode dan Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yaitu dengan cara memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden di restoran hotel X dengan harapan akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut.

### **Definisi Operasional Variabel**

1. *Job Satisfaction* ( $X_1$ )

*Job Satisfaction* adalah salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan, karyawan akan merasa puas dengan adanya

kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi.

Variabel ini diukur dengan indikator :

- a. Karyawan merasa adanya kesesuaian antara pendapatan yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan ( $X_{11}$ )
- b. Karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan ( $X_{12}$ )
- c. Karyawan merasa adanya rekan kerja yang saling mendukung ( $X_{13}$ )
- d. Karyawan merasa adanya kesempatan promosi dalam pekerjaan yang dilakukan ( $X_{14}$ )
- e. Karyawan merasa adanya sistem supervisi yang baik dari pihak manajemen ( $X_{15}$ )

## 2. *Affective Commitment* ( $Y_1$ )

*Affective Commitment* adalah kelekatan psikologis terhadap organisasi yang ditandai dengan keinginan yang kuat dari individu untuk bertahan dalam suatu organisasi dan terdapat keterlibatan emosional terhadap organisasi, adanya identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta adanya keinginan untuk berusaha sungguh sungguh demi kepentingan organisasi.

Variabel ini diukur dengan indikator :

- a. Karyawan merasa pekerjaannya bukan hanya rutinitas biasa melainkan pekerjaan yang dilakukan dengan senang hati ( $Y_{11}$ )
- b. Karyawan bangga membicarakan hal positif organisasi kepada setiap orang ( $Y_{12}$ )
- c. Karyawan merasa bahwa masalah organisasi merupakan masalah bersama ( $Y_{13}$ )
- d. Karyawan merasa mudah untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja ( $Y_{14}$ )
- e. Karyawan dapat menerima visi misi perusahaan ( $Y_{15}$ )
- f. Karyawan merasa bahwa organisasi mempunyai harapan untuk terus berkembang ( $Y_{16}$ )
- g. Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ( $Y_{17}$ )

## 3. *Employee Perceived Service Quality* ( $Y_2$ )

*Employee Perceived Service Quality* adalah evaluasi personal dari dalam diri karyawan terhadap pelayanan yang diberikan kepada customer.

Variabel ini diukur dengan indikator :

- a. Karyawan merasa fasilitas yang disediakan organisasi mendukung kualitas pelayanan yang diberikan ( $Y_{21}$ )
- b. Karyawan merasa percaya diri dalam memberikan pelayanan dengan seragam yang digunakan ( $Y_{22}$ )
- c. Karyawan memiliki keinginan untuk membantu menyelesaikan masalah konsumen ( $Y_{23}$ )
- d. Karyawan merasa telah memberikan pelayanan yang tepat sesuai dengan prosedur ( $Y_{24}$ )
- e. Karyawan selalu berusaha memberikan pelayanan yang cepat ( $Y_{25}$ )
- f. Karyawan mempunyai kesadaran untuk membantu konsumen ketika membutuhkan sesuatu ( $Y_{26}$ )
- g. Karyawan merasa telah memberikan pelayanan dengan sopan kepada konsumen ( $Y_{27}$ )
- h. Karyawan merasa telah menjawab pertanyaan konsumen dengan baik mengenai *product knowledge* ( $Y_{28}$ )
- i. Karyawan merasa dirinya mampu untuk memenuhi kebutuhan konsumen ( $Y_{29}$ )

## TEKNIK ANALISA DATA

Peneliti melakukan analisis dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dan pengolahan data dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Square* yang memungkinkan penyelesaian permasalahan penelitian dapat diolah dengan baik. Dalam menggunakan *Partial Least Square* (PLS) ini, ada beberapa langkah yang harus dilakukan, yang pertama adalah

merancang *inner model*, merancang *outer model*, mengkontruksi diagram jalur, mengkonstruksi diagram jalur ke system persamaan, estimasi (koefisien jalur, loading, dan weight), evaluasi *goodness-of-fit*, dan pengujian hipotesis (Kurnia, 2011, p.56).

### ***Goodness-of-Fit Outer Model***

Dengan *goodness-of-fit outer model*, dapat diketahui validitas dan reliabilitas instrument. Apabila apa yang diinginkan dalam sebuah penelitian dan dapat diungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat, berarti instrument tersebut dikatakan valid. Kecermatan dan ketelitian adalah kedua prinsip validitas yang tidak dapat dipisahkan. Uji validitas harus dilakukan supaya dapat diketahui apakah instrument dalam penelitian tersebut valid atau tidak. Valid atau tidaknya sebuah penelitian dilihat dari nilai koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya pada taraf signifikansi yang dipilih. Pengujian validasi pada *Partial Least Square (PLS)* dilakukan dengan *goodness-of-fit outer model*. Model tersebut dievaluasi menggunakan *convergent validity* juga *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator.

#### **1. *Convergent validity***

*Convergent validity* digunakan untuk mengukur dalam menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diukur. Untuk hal ini *loading factor* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup pada penelitian tahap awal. (Ghozali, 2011, p. 25).

#### **2. *Discriminant Validity***

*Discriminant validity* merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya. Membandingkan antara nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika *square root of average variance extracted (AVE)* konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0.50 (Ghozali, 2011, p. 25).

#### **3. *Composite reliability***

*Composite reliability* menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*, sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk Nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0.6 walaupun bukan merupakan standar absolut. (Ghozali, 2011, p. 25).

### ***Goodness-of-Fit Inner Model***

*Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory)* menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. *Stone-Geisser Q-square test* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya (Ghozali, 2011, p. 23). Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q-Square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2011, p. 26). Uji t merupakan pengujian hipotesis. Bilamana diperoleh *p-value* ≤ 0,05 (alpha 5 %), maka disimpulkan signifikan, dan sebaliknya. Bilamana hasil pengujian hipotesis pada *outer model* signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten. Sedangkan bilamana hasil pengujian pada *inner model* adalah signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten terhadap variabel laten lainnya.



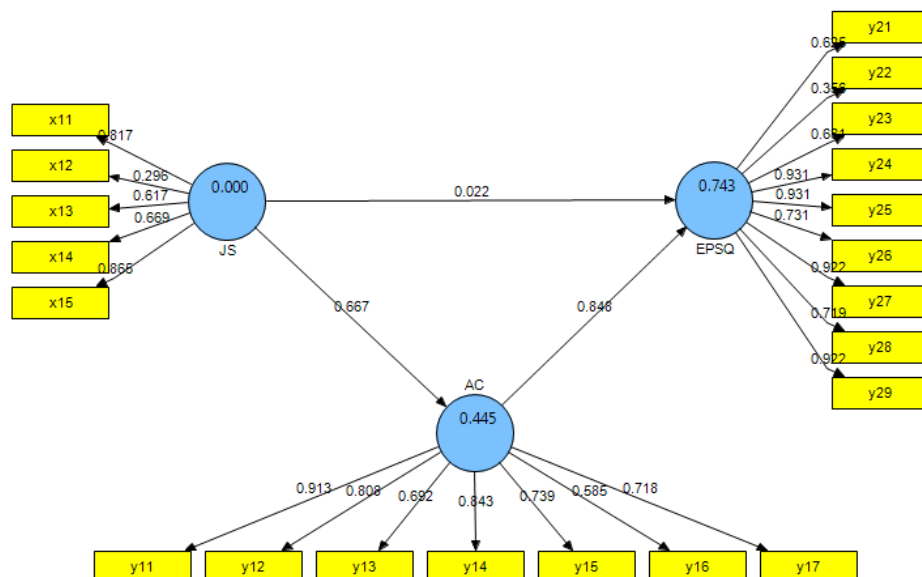
Dalam menilai model dengan *Partial Least Square* (PLS) dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Kriteria untuk variabel laten endogen dalam model struktural adalah sebagai berikut : jika  $R^2$  sebesar 0.67 berarti mengindikasikan bahwa model pada kriteria “baik”,  $R^2$  sebesar 0.33 berarti mengindikasikan bahwa model pada kriteria “moderet”,  $R^2$  sebesar 0.19 berarti mengindikasikan bahwa model pada kriteria “lemah” (Ghozali, 2009, p.27). Di samping melihat nilai *R-square*, model *Partial Least Square* (PLS) juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Analisa data Responden

Diketahui bahwa sebagian besar responden yang menjadi sampel penelitian adalah berjenis kelamin pria dengan jumlah 18 orang (60%) dan yang berjenis kelamin wanita dengan jumlah 12 orang (40%) serta sebagian besar responden yang menjadi sampel penelitian adalah yang berumur 21 – 30 tahun berjumlah 21 orang (70%) sedangkan yang berumur 31 – 40 tahun 5 orang (16,67%), berumur dibawah 20 tahun 3 orang (10%) dan yang paling sedikit frekuensinya adalah responden yang berumur diatas 41 tahun dengan jumlah 1 orang (3,33%). Responden dengan pendidikan terakhir Diploma mendominasi dengan jumlah 19 orang (63,33%) sedangkan responden dengan pendidikan terakhir SMA / SMK berjumlah 10 orang (33,33%) dan S1 berjumlah 1 orang (3,33%). Sebagian besar responden telah bekerja di restoran hotel X selama 2 – 5 tahun dengan jumlah 11 orang (36,67%) sedangkan responden yang telah bekerja selama kurang dari 2 tahun sebanyak 10 orang (33,33%) dan yang bekerja selama 5 – 10 tahun 8 orang (26,67%). Terakhir dengan lama bekerja diatas 10 tahun adalah 1 orang (2,7%).

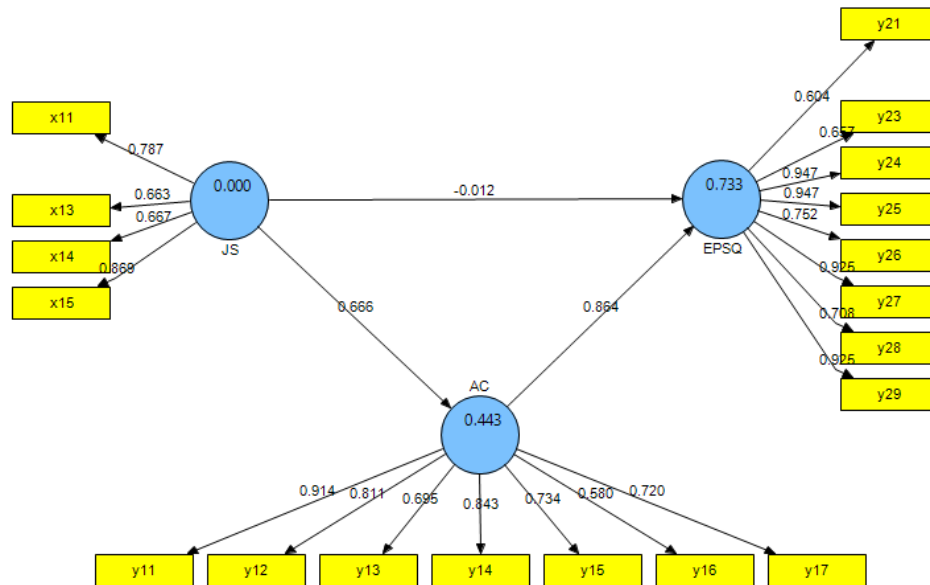
### Outer Model



Gambar 1 Model Struktural Penelitian

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan PLS didapati beberapa indikator yang tidak valid, indikator yang tidak valid tersebut akan dihilangkan karena nilai dari indikator

tersebut  $< 0.5$ . Indikator yang akan dihilangkan adalah satu indikator dari *Job Satisfaction*  $X_{12}$  yaitu karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan, dan satu indikator dari *Employee Perceived Service Quality*  $Y_{22}$  yaitu karyawan merasa percaya diri dalam memberikan pelayanan dengan seragam yang digunakan. Dengan demikian indikator yang tidak valid tidak digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2 Model Struktural Penelitian Setelah Pembetulan

### Convergent Validity

Tabel 1 Nilai *Cross Loading*

	<i>Affective Commitment</i>	<i>Employee Perceived Service Quality</i>	<i>Job Satisfaction</i>
x11	0.533366	0.420475	<b>0.787102</b>
x13	0.565316	0.375238	<b>0.663114</b>
x14	0.370627	0.455428	<b>0.666602</b>
x15	0.508322	0.443468	<b>0.869005</b>
y11	<b>0.913554</b>	0.859608	0.546622
y12	<b>0.811031</b>	0.610403	0.546878
y13	<b>0.694939</b>	0.538038	0.520701
y14	<b>0.842567</b>	0.740658	0.535534
y15	<b>0.734442</b>	0.528531	0.529287
y16	<b>0.580064</b>	0.554826	0.207837
y17	<b>0.719726</b>	0.679564	0.598859
y21	0.440403	<b>0.603964</b>	0.397931
y23	0.522439	<b>0.656804</b>	0.453518
y24	0.812245	<b>0.947036</b>	0.553912
y25	0.812245	<b>0.947036</b>	0.553912
y26	0.544027	<b>0.751874</b>	0.116767
y27	0.824487	<b>0.924534</b>	0.516184
y28	0.684381	<b>0.708270</b>	0.508744
y29	0.824487	<b>0.924534</b>	0.516184

Berdasarkan nilai *cross loading* di atas, semua indikator pada variabel *Job Satisfaction*, *Affective Commitment*, dan *Employee Perceived Service Quality* memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar dari 0.50. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator telah memiliki *convergent validity* yang baik. Semakin besar nilai *cross loading* menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan oleh indikator tersebut juga semakin tinggi.

### ***Discriminant Validity***

Tabel 2 *Average Variance Extracted (AVE)*

	AVE
<i>Affective Commitment</i>	0.582728
<i>Employee Perceived Service Quality</i>	0.670801
<i>Job Satisfaction</i>	0.564695

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai AVE diatas 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki *discriminant validity* yang baik.

### ***Composite Reliability***

Tabel 3 *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>
<i>Affective Commitment</i>	0.905692	0.876705
<i>Employee Perceived Service Quality</i>	0.940708	0.925653
<i>Job Satisfaction</i>	0.836603	0.735900

*Composite reliability* adalah baik jika nilainya diatas 0.70. Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai *composite reliability* untuk variabel *job satisfacton*, *Affective Commitment*, dan *Employee Perceived Service Quality* sudah memiliki nilai yang lebih besar dari 0.70. Dengan demikian di dalam model struktural variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability*.

### ***Inner Model***

#### ***R-Square***

Tabel 4 Nilai *R-Square*

	<i>R Square</i>
<i>Affective Commitment</i>	0.443376
<i>Employee Perceived Service Quality</i>	0.733448
<i>Job Satisfaction</i>	

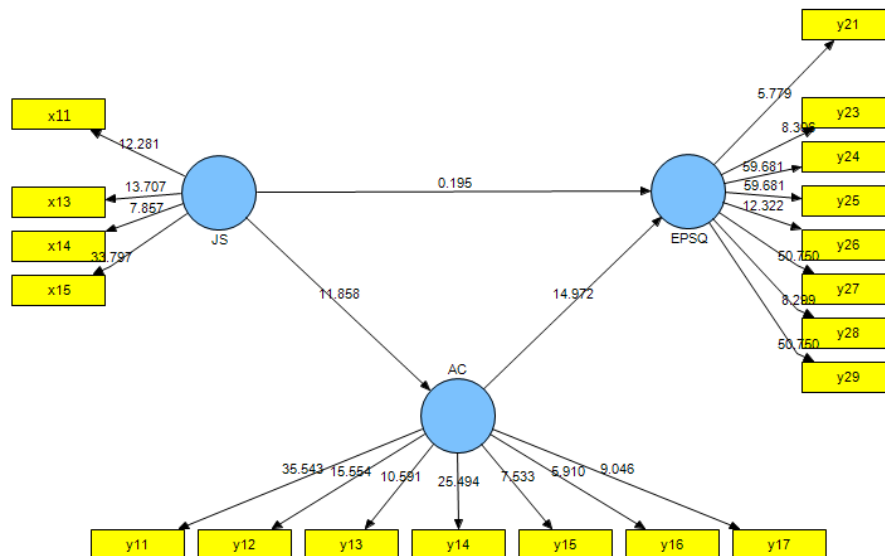
Dari data di atas didapatkan nilai *R-Square* bahwa variabel *Affective Commitment* dipengaruhi *Job Satisfaction* sebesar 44,3% dan variabel *Employee Perceived Service Quality* dipengaruhi *Job Satisfaction* dan *Affective Commitment* sebesar 73,3%.

#### ***Q-Square***

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2 \text{ Affective Commitment}) \times (1 - R^2 \text{ Employee Perceived Service Quality}) \\
 &= 1 - (1 - 0,4434) \times (1 - 0,7335) \\
 &= 1 - 0,1483 \\
 &= 0,8517
 \end{aligned}$$

Nilai *Q-Square* mendekati nilai 1 sehingga dapat dinyatakan model struktural juga fit dengan data. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua variabel indikator valid dan reliabel. Nilai *Q-Square* pada penelitian ini adalah sebesar 0,8517 yang menunjukkan bahwa model struktural yang disusun untuk menjelaskan *Affective Commitment* dan *Employee Perceived Service Quality* pada restoran hotel X terbukti baik.

### Bootstrapping



Gambar 3 Bootstrapping

### Inner Weight

Tabel 5 Hasil Inner Weight

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
<i>Affective Commitment -&gt; Employee Perceived Service Quality</i>	0.864240	0.865278	0.057722	0.057722	14.972405
<i>Job Satisfaction -&gt; Affective Commitment</i>	0.665865	0.672433	0.056151	0.056151	11.858477
<i>Job Satisfaction -&gt; Employee Perceived Service Quality</i>	0.011819	0.017315	0.060558	0.060558	0.195162

### Uji Hipotesis

1. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Affective Commitment*

Hasil perhitungan *inner weight* pada pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Affective Commitment* menunjukkan nilai T hitung sebesar 11,8585 yang berarti lebih besar daripada 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment* dengan begitu berarti Hipotesis 1 diterima. Dengan adanya pengaruh positif ini, menunjukkan bahwa bila hotel X memberikan *Job Satisfaction* yang baik bagi karyawan maka akan menciptakan *Affective Commitment* karyawan yang semakin tinggi juga.

2. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Perceived Service Quality*

Hasil perhitungan *inner weight* pada pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Perceived Service Quality* menunjukkan nilai T hitung sebesar 0,1952 yang lebih kecil daripada 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*. Sehingga meskipun hotel X menciptakan *Job Satisfaction* yang tinggi terhadap karyawan, tidak menimbulkan *Employee Perceived Service Quality* yang tinggi.

3. Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Employee Perceived Service Quality*

Hasil perhitungan *inner weight* pada pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Employee Perceived Service Quality* menunjukkan nilai T hitung sebesar 14,9724 yang lebih besar daripada 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Affective Commitment* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*, dengan begitu berarti Hipotesis 3 diterima. Dengan adanya pengaruh positif ini, menunjukkan bahwa bila karyawan hotel X memiliki *Affective Commitment* yang tinggi maka semakin baik pula *Employee Perceived Service Quality*.

4. *Affective Commitment* sebagai variabel mediasi antara *Job Satisfaction* dan *Employee Perceived Service Quality*

Dari hasil penelitian dan pembagian kuesioner dapat ditemukan hasil yang tidak dapat mendukung hipotesis 4 dimana *Affective Commitment* tidak berfungsi sebagai variabel mediasi antara *Job Satisfaction* dengan *Employee Perceived Service Quality*. *Affective Commitment* adalah variabel yang harus ada untuk memberikan pengaruh dari *Job Satisfaction* ke *Employee Perceived Service Quality*.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil dari pengolahan data ditemukan bahwa karyawan restoran hotel X puas karena merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan. Selain itu para karyawan juga merasa adanya rekan kerja yang saling mendukung sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan baik tanpa adanya tekanan.

Dari hasil kuesioner yang didapat juga dibuktikan bahwa para karyawan merasa mudah untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan merasa pekerjaannya bukan hanya sebagai rutinitas semata. Hal ini membuktikan bahwa para karyawan memiliki *Affective Commitment* yang baik.

Karyawan restoran hotel X juga memiliki *Employee Perceived Service Quality* yang baik, hal ini dapat dibuktikan dari hasil kuesioner yang menyatakan bahwa karyawan mempunyai kesadaran untuk membantu konsumen ketika membutuhkan sesuatu dan karyawan juga merasa mampu untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Han *et al.*, (2012, p.116) dan He (2008, p. 107) yang menyatakan apabila seorang karyawan bisa merasakan *Job Satisfaction* yang diberikan oleh organisasinya maka secara perlahan-lahan akan timbul rasa tanggung jawab dan komitmen untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tidak meninggalkan organisasi tersebut.

Dengan adanya *Affective Commitment* yang baik akan berpengaruh terhadap *Employee Perceived Service Quality*. Penelitian ini juga menemukan bahwa *Affective Commitment* berhubungan positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality* sesuai dengan studi sebelumnya (He, 2008, p.42). Karyawan yang memiliki *Affective Commitment* terhadap organisasi akan bersedia untuk mengerahkan upaya yang lebih besar atas nama organisasi daripada karyawan yang tidak.

Selain melihat pengaruh terhadap *Affective Commitment*, peneliti juga melihat pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Perceived Service Quality*. Pengaruhnya adalah negatif dan tidak signifikan. Hal ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian dari He (2008, p.44) yang mengatakan bahwa tidak ada pengaruh langsung dari *Job Satisfaction* terhadap *Employee Perceived Service Quality*. Sehingga untuk membentuk *Employee Perceived Service Quality* harus ada *Affective Commitment*, karena karyawan yang memiliki ikatan emosional yang baik dengan hotel akan memiliki kesungguhan dalam bekerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*
2. *Affective Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*
3. *Job Satisfaction* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*.
4. *Affective Commitment* bukan merupakan variabel mediator, yang berarti bahwa *Job Satisfaction* harus melalui *Affective Commitment* dahulu yang akan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*.

### Saran

1. Bagi hotel X, hendaknya meningkatkan *Job Satisfaction* yang lebih baik lagi untuk setiap karyawan dengan cara memberikan kesempatan promosi dan memberikan fasilitas dalam mendukung kualitas pelayanan yang diberikan karyawan. Selain itu karena karyawan senang dengan pekerjaannya, posisikan karyawan sesuai dengan keahliannya supaya tercipta *Job Satisfaction* yang lebih baik lagi.
2. Bagi hotel X, hendaknya meningkatkan *Affective Commitment* dengan cara memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi, mensosialisasikan visi, misi dan nilai hotel X serta meningkatkan keterlibatan karyawan dengan cara memberikan kesempatan berpendapat kepada karyawan dalam pengambilan keputusan masa depan hotel, sehingga karyawan merasa turut membangun hotel.
3. Bagi penelitian selanjutnya, dapat dikembangkan ke arah komitmen organisasional karena penelitian ini terbatas hanya pada *Affective Commitment* karyawan saja.

## DAFTAR REFERENSI

- Badan Pusat Statistik (2015). Kedatangan wisatawan mancanegara (wisman) ke Bali pada bulan Januari 2015 mencapai 301.748 orang. Retrieved April 02, 2015, from: <http://bali.bps.go.id/webbeta/frontend/Brs/view/id/46>.
- Bungin, B. (2001) *Metodologi penelitian kualitatif dan kuantitatif*. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Ghozali (2011). *Structural equation modelling metode alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Han, S.T., Nugroho, A., Kartika, E.W., Kaihatu, T.S. (2012). Komitmen afektif dalam organisasi yang dipengaruhi perceived organizational support dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14 (2), 109-117.
- Hasibuan, M.(2007). *Manajemen sumberdaya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- He, P. (2008). An investigation of the antecedents and consequences of affective commitment in a U.S. hospitality organization. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.
- Kurnia, N. (2011). *Model hubungan tactic knowledge dan kinerja individu pada balai riset dan standarisasi industri* (TA No. 0806367355/TI/2006). Unpublised undergraduate thesis, Universitas Indonesia, Depok.
- Listyawardhani, M. (2010). *Analisa pengaruh kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PG. Watoetoelis Krian Sidoarjo*. (TA No. 0312010512/FE/EM/2010).
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi*. (V.A Yuwono, Trans.). Yogyakarta: ANDI.
- Riswanto, E. (2013). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada Bank Artha Graha Internasional Tbk Pekanbaru. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 1 (5), 1-15.
- Slåtten, T. (2008). Antecedents and effects of emotional satisfaction on employee-perceived service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18 (4), 370 – 386.
- Slåtten, T. (2010). Do employees' feelings really matter in service-quality management?. *European Business Review*, 22 (3), 318 – 338.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan RD*. Bandung: Alfabeta.